

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan mendasar terhadap cara organisasi menjalankan bisnisnya. Transformasi ini tidak hanya berfokus pada kemajuan teknologi dan digitalisasi, tetapi juga pada meningkatnya kesadaran global terhadap isu keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Di era modern, ukuran keberhasilan suatu organisasi tidak lagi hanya dilihat dari keuntungan finansial, melainkan juga dari sejauh mana perusahaan berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial (Renwick et al., 2012). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengadopsi praktik bisnis hijau sebagai bagian integral dari strategi korporasi yang berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Dalam ranah manajemen sumber daya manusia, muncul konsep *Green Human Resource Management Practices (GHRMP)* sebagai pendekatan strategis yang menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai lingkungan ke dalam setiap kebijakan dan praktik SDM. GHRMP mencakup proses rekrutmen hijau, pelatihan berorientasi lingkungan, evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan, serta sistem penghargaan yang mendukung inisiatif ramah lingkungan (Jabbour & Santos, 2008; Dumont et al., 2017). Melalui penerapan GHRMP, organisasi diharapkan dapat membentuk karyawan yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki kesadaran ekologis yang tinggi sehingga perilakunya selaras dengan prinsip keberlanjutan perusahaan.

Selain praktik SDM hijau, keberhasilan organisasi dalam mendorong inovasi juga sangat dipengaruhi oleh *Green Organizational Culture (GOC)* atau disebut dengan Budaya Organisasi Hijau. Budaya ini mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menempatkan tanggung jawab terhadap lingkungan sebagai bagian penting dari aktivitas kerja (Zibarras & Coan, 2015). Budaya organisasi yang menumbuhkan kesadaran hijau dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi inovasi, di mana setiap individu didorong untuk berkontribusi melalui ide-ide kreatif yang ramah lingkungan dan bernilai tambah bagi organisasi.

Dalam konteks ini, *Green Innovative Work Behavior (GIWB)* merupakan perilaku karyawan yang berorientasi pada penciptaan, pengajuan, dan penerapan ide-ide inovatif yang bertujuan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Song et al., (2023) mendefinisikan GIWB sebagai perilaku sadar karyawan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan inovasi hijau yang mendukung efisiensi sumber daya dan keberlanjutan organisasi. Secara kuantitatif, GIWB tercermin melalui tingkat partisipasi karyawan dalam inovasi ramah lingkungan, frekuensi pengajuan ide hijau, serta keterlibatan dalam implementasi program lingkungan. Di PT Semen Padang, GIWB terlihat dalam inisiatif pemanfaatan *fly ash* sebagai bahan baku alternatif, efisiensi energi, serta dukungan terhadap program *Green Office*. Perilaku ini menunjukkan peran strategis karyawan dalam mendukung efisiensi operasional, peningkatan kinerja lingkungan, dan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Berbagai studi internasional mengungkapkan bahwa organisasi yang menerapkan *Green Human Resource Management Practices (GHRMP)* serta menumbuhkan *Green Organizational Culture (GOC)* secara konsisten cenderung memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi (Pham et al., 2019). Meskipun demikian, efektivitas hubungan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor internal, salah satunya adalah *Green Motivation*. Menurut Deci dan Ryan (2000), motivasi merupakan kekuatan intrinsik yang mendorong individu untuk bekerja dengan antusias, kreatif, dan berkomitmen tinggi. Dalam konteks keberlanjutan, *green motivation* menggambarkan dorongan seseorang untuk berperilaku ramah lingkungan dan turut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan hijau organisasi. Oleh karena itu, *green motivation* diyakini berperan penting dalam memperkuat keterkaitan antara penerapan *Green Human Resource Management Practices (GHRMP)* , *Green Organizational Culture (GOC)*, dan *Green innovative work behavior*.

PT Semen Padang, sebagai perusahaan semen tertua di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1910 di Kota Padang, Sumatera Barat, memiliki peranan strategis dalam mendukung pembangunan nasional. Sebagai bagian dari Semen Indonesia Group (SIG), perusahaan ini tidak hanya berfokus pada penyediaan produk semen berkualitas, tetapi juga berkomitmen untuk menjalankan prinsip industri yang berkelanjutan. Visi perusahaan adalah “Menjadi perusahaan

persemenan terkemuka di Asia Tenggara yang berwawasan lingkungan”, dengan misi utama menciptakan nilai tambah melalui inovasi berkelanjutan dan praktik bisnis hijau. Komitmen terhadap inovasi tersebut tercermin melalui berbagai prestasi yang berhasil diraih, baik di tingkat nasional maupun internasional. Beragam penghargaan yang diperoleh dalam enam tahun terakhir menunjukkan keseriusan PT Semen Padang dalam mengembangkan inovasi berkelanjutan, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Penghargaan Inovasi PT Semen Padang

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
TKNPM	7 Platinum 1 Gold	7 Platinum	5 Platinum 3 Gold	4 Platinum 2 Gold	3 Platinum 3 Gold	1 Platinum 4 Gold
ICQCC	2 Gold	-	2 Par Excellent	3 Platinum	1 Three Gold star	2 Three Gold Star
APQOIC	-	7 Platinum	5 Platinum 3 Gold	1 Three Gold star	3 Platinum 3 Gold	1 Platinum 4 Gold
IQPC	1 Excellent	7 Platinum	5 Platinum 3 Gold	4 Platinum 2 Gold	3 Platinum 3 Gold	1 Platinum 4 Gold

Sumber : Laporan tahunan PT. Semen Padang (2023)

Meskipun demikian, berdasarkan data yang tersaji pada grafik sebelumnya, manajemen PT Semen Padang masih menghadapi tantangan dalam menjaga keterlibatan karyawan agar tetap aktif dan konsisten dalam proses inovasi yang berorientasi pada lingkungan. Tantangan utama yang muncul adalah bagaimana perusahaan dapat menumbuhkan *Green Innovative Work Behavior (GIWB)* sehingga inovasi hijau tidak hanya muncul secara sporadis, tetapi dapat berkembang secara merata di seluruh lapisan organisasi. Di sisi lain, manajemen juga terus berupaya meningkatkan produktivitas serta mutu kinerja karyawan secara menyeluruh dengan tetap memperhatikan aspek keberlanjutan lingkungan.

Walaupun PT Semen Padang telah melakukan investasi yang signifikan pada teknologi ramah lingkungan dan sistem kerja yang lebih modern, kesenjangan dalam *Green Innovation Work Behavior* masih terlihat di kalangan karyawan. Sebagian karyawan masih menunjukkan ketergantungan pada arahan atasan dalam menjalankan inisiatif lingkungan, dibandingkan dengan berinisiatif secara mandiri dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide hijau. Pola ini menunjukkan adanya hambatan dalam menumbuhkan kemandirian berpikir dan bertindak yang

berorientasi lingkungan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa dukungan teknologi saja belum cukup; penguatan kapasitas karyawan untuk berpikir kreatif, proaktif, dan inovatif dalam konteks keberlanjutan masih diperlukan agar budaya inovasi hijau dapat berkembang secara lebih kuat di lingkungan PT Semen Padang.

Tabel 2 Hasil Praliterature tentang GIWB

Dimensi	Pertanyaan	Jawaban			Kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
<i>Idea Generation</i>	Bagaimana perusahaan memfasilitasi ide baru karyawan tentang ramah lingkungan?	Tersedia forum inovasi, tetapi belum banyak dimanfaatkan.	Ide bisa disampaikan lewat sistem K3L, meski responnya kadang agak lama.	Ada mekanisme penyampaian ide, namun belum semua karyawan aktif.	Fasilitas inovasi sudah ada, namun partisipasi karyawan masih perlu ditingkatkan.
	Bagaimana bentuk inisiatif karyawan terhadap program hemat energi dan pengurangan limbah?	Sudah mulai menerapkan sistem digital untuk menghemat kertas.	Melakukan pemantauan energi dan pengelolaan limbah secara rutin.	Aktif dalam kampanye hemat energi di lingkungan kantor.	Inisiatif sudah berjalan cukup baik, meski belum merata di semua bagian.
<i>Idea Promotion</i>	Bagaimana dukungan pimpinan terhadap ide ramah lingkungan?	Pimpinan memberi apresiasi, tapi belum semua ide ditindaklanjuti.	Ada dukungan dari atasan, namun proses peninjauan ide terkadang memerlukan waktu.	Manajemen terbuka terhadap ide hijau, tapi pelaksanaannya masih bertahap.	Dukungan pimpinan positif, namun proses penerapannya masih perlu perbaikan.
	Bagaimana dukungan sejawat dalam mewujudkan kreativitas ramah lingkungan?	Rekan kerja cukup mendukung, tapi belum semua aktif.	Kolaborasi berjalan baik saat ada kegiatan lingkungan.	Ada kerja sama, tapi masih terbatas pada kegiatan tertentu.	Dukungan antar rekan kerja sudah ada, meski belum konsisten.
<i>Idea Realization</i>	Bagaimana pandangan karyawan tentang program ramah lingkungan?	Program dinilai bermanfaat dan perlu dilanjutkan.	Meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab terhadap lingkungan kerja.	Menjadi bagian penting dari citra positif perusahaan.	Sikap karyawan terhadap program hijau umumnya positif.
	Bagaimana realisasi dari program ramah lingkungan?	Program paperless dan efisiensi energi mulai diterapkan.	Sistem pengelolaan limbah dan emisi terus ditingkatkan.	Kegiatan publikasi hijau dilakukan secara berkala.	Program hijau sudah terlaksana, namun masih perlu peningkatan kedisiplinan dan konsisten
	Bagaimana menurut Anda kesuksesan program tersebut?	Cukup berhasil karena adanya dukungan lintas bagian.	Efisiensi energi meningkat dari tahun ke tahun.	Reputasi perusahaan semakin baik di bidang lingkungan.	Program hijau berjalan baik, namun tetap memerlukan evaluasi berkala.
	Apakah Anda turut mempromosikan program ramah lingkungan?	Ikut menyosialisasikan ke pegawai baru.	Terlibat dalam kampanye lingkungan.	Membantu publikasi kegiatan hijau di media internal.	Karyawan turut berperan dalam menyebarkan nilai-nilai ramah lingkungan.

Sumber : Data Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil Praliterature dengan 3 orang karyawan di Kantor Pusat

PT Semen Padang, diperoleh gambaran bahwa perusahaan sebenarnya telah memiliki berbagai program dan kebijakan ramah lingkungan, seperti penerapan sistem *paperless*, efisiensi energi, pengelolaan limbah, serta kampanye kesadaran lingkungan di internal perusahaan. Namun, partisipasi karyawan dalam mengemukakan dan mengembangkan ide-ide inovatif terkait program lingkungan masih belum optimal.

Sebagian karyawan menyampaikan bahwa meskipun sudah tersedia forum inovasi dan dukungan dari pimpinan, proses tindak lanjut terhadap ide baru sering berjalan lambat, serta belum semua karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk berinovasi di bidang lingkungan. Selain itu, kerja sama antar rekan kerja dalam mewujudkan ide hijau juga belum merata di seluruh bagian. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Green Innovative Work Behavior* dalam konteks lingkungan masih menghadapi kendala pada tahap penerapan dan konsistensi pelaksanaannya.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan inovasi hijau di perusahaan tidak hanya ditentukan oleh adanya program lingkungan, tetapi juga sangat bergantung pada bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung perilaku ramah lingkungan diterapkan secara efektif (*Green Human Resource Management Practices*) serta bagaimana budaya organisasi mendorong nilai-nilai hijau dalam setiap aktivitas kerja (*Green Organizational Culture*). Namun, meskipun kedua faktor tersebut berperan penting, *Green Motivation* karyawan juga menjadi elemen kunci yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan keduanya dengan *Green Innovation Work Behavior*.

Penelitian ini mengacu pada studi Mensah et al. (2023) yang menemukan pengaruh positif GHRMP terhadap perilaku inovatif karyawan. Namun, penelitian tersebut masih menggunakan konsep IWB secara umum, dilakukan pada sektor kesehatan, serta belum mempertimbangkan peran budaya organisasi dan motivasi hijau sebagai variabel moderasi. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji *Green Innovative Work Behavior* pada industri manufaktur semen di Indonesia masih terbatas. Berdasarkan *research gap* tersebut, penelitian ini mengadaptasi dan

mengembangkan model Mensah et al. (2023) dengan melibatkan variabel *Green Innovative Work Behavior*.

Berdasarkan *research gap* yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali hubungan antarvariabel dalam konteks industri manufaktur di Indonesia, khususnya pada PT Semen Padang. Sebagai perusahaan semen tertua di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1910, PT Semen Padang menunjukkan komitmen terhadap penerapan prinsip industri hijau melalui berbagai inisiatif, seperti efisiensi energi, pemanfaatan bahan bakar alternatif, serta pengelolaan limbah yang ramah lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk mengkaji bagaimana perilaku kerja inovatif berbasis lingkungan berkembang dalam organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis global yang menuntut efisiensi, kemampuan adaptasi, dan keberlanjutan.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini mengacu pada kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Mensah et al. (2023) dengan melakukan pengembangan model melalui penambahan variabel *Green Organizational Culture* (GOC) sebagai variabel independen serta *Green Motivation* (GM) sebagai variabel moderasi. *Green Organizational Culture* menggambarkan nilai, norma, serta praktik bersama dalam organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Budaya organisasi yang berfokus pada aspek lingkungan ini diyakini mampu membentuk pola pikir dan perilaku karyawan agar lebih peduli terhadap isu keberlanjutan, termasuk dalam mendorong munculnya *Green Innovative Work Behavior* (GIWB).

Selanjutnya, GM diposisikan sebagai variabel moderasi yang berfungsi untuk memperkuat maupun memperlemah pengaruh GHRMP dan GOC terhadap GIWB. Dengan demikian, tingkat GM yang dimiliki karyawan menentukan besarnya pengaruh GHRMP dan GOC dalam meningkatkan GIWB. Semakin tinggi tingkat GM, maka semakin kuat pengaruh GHRMP dan GOC terhadap GIWB. Sebaliknya, semakin rendah tingkat GM, maka pengaruh tersebut cenderung melemah.

Melalui pendekatan ini, penelitian berupaya menganalisis secara komprehensif bagaimana *Green Human Resource Management Practices* dan *Green Organizational Culture*, dan *Green Motivation* saling berinteraksi

dalam memengaruhi *Green Innovative Work Behavior* (GIWB) di PT Semen Padang. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul: **“Pengaruh *Green Human Resource Management Practices* dan *Green Organizational Culture* terhadap *Green Innovative Work Behavior* dengan *Green Motivation* sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang).”** Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori dan praktik *Green Human Resource Management* di sektor manufaktur Indonesia, serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan motivasi serta kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang dapat memperkuat perilaku inovatif hijau karyawan secara konsisten di lingkungan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *Green Human Resource Management Practices* (GHRMP) terhadap *Green Innovative Work Behavior* (GIWB) pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *Green Organizational Culture* (GOC) terhadap *Green Innovative Work Behavior* (GIWB) pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah peran *Green Motivation* (GM) sebagai variabel moderasi terhadap pengaruh *Green Human Resource Management Practices* (GHRMP) terhadap *Green Innovative Work Behavior* (GIWB) pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang?
4. Bagaimanakah peran *Green Motivation* (GM) sebagai variabel moderasi terhadap pengaruh *Green Organizational Culture* (GOC) terhadap *Green Innovative Work Behavior* (GIWB) pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan yang akan diidentifikasi sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management Practices (GHRMP)* terhadap *Green Innovative Work Behavior (GIWB)* pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Green Organizational Culture (GOC)* terhadap *Green Innovative Work Behavior (GIWB)* pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang
3. Untuk menguji peran *Green Motivation (GM)* sebagai variabel moderasi terhadap pengaruh *Green Human Resource Management Practices (GHRMP)* terhadap *Green Innovative Work Behavior (GIWB)* pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang
4. Untuk menguji peran *Green Motivation (GM)* sebagai variabel moderasi terhadap pengaruh *Green Organizational Culture (GOC)* terhadap *Green Innovative Work Behavior (GIWB)* pada karyawan Kantor Pusat PT Semen Padang

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian yang dilakukan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1) Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh *Green Human Resource Management Practices (GHRMP)* dan *Green Organizational Culture (GOC)* terhadap *Green Innovative Work Behavior (GIWB)*, dengan *Green Motivation* sebagai variabel moderasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperluas pemahaman tentang penerapan konsep manajemen hijau dalam

konteks industri manufaktur di Indonesia, yang selama ini masih relatif terbatas dalam kajian akademik.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkuat landasan konseptual dalam menjelaskan hubungan kausal antara praktik SDM berbasis lingkungan dengan perilaku inovatif karyawan yang berorientasi pada keberlanjutan, khususnya melalui peran motivasi hijau sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini juga berpotensi memberikan klarifikasi terhadap perbedaan hasil penelitian terdahulu dengan menghadirkan model empiris yang lebih integratif dan kontekstual. Dengan demikian, studi ini dapat membuka ruang bagi pengembangan kerangka teoritis yang lebih komprehensif dalam bidang manajemen berkelanjutan. Pada akhirnya, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan akademik bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji perilaku kerja berbasis lingkungan, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi manajemen dalam mengimplementasikan GHRMP dan mengembangkan GOC guna mendorong GIWB karyawan. Selain itu, penelitian ini memberikan pemahaman mengenai peran GM dalam memperkuat pengaruh GHRMP dan GOC terhadap GIWB, sehingga mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini berfokus pada pengaruh GHRMP dan GOC terhadap GIWB, serta peran GM sebagai variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan pada karyawan kantor pusat PT Semen Padang. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman empiris yang lebih mendalam mengenai dinamika perilaku kerja inovatif berbasis lingkungan dalam konteks organisasi industri manufaktur.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama ini mencakup latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Pada bab kedua ini, akan dibahas teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian, literatur penelitian sebelumnya, perkembangan dan hipotesis, serta kerangka konseptual.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini berisi tentang desain penelitian, subjek penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, jenis dan sumber data, serta teknik pengumpulan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat mencakup pengelolaan data penelitian, analisis data penelitian, hasil analisis data, dan diskusi mengenai temuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab V adalah bab penutup yang mencakup kesimpulan penelitian, hambatan yang dihadapi dalam penelitian, serta rekomendasi dari penulis untuk penelitian mendatang.

